



# ENQUETE SUR LES CONSEQUENCES DE L'UTILISATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC "DEVELOPPEMENT DURABLE " DANS LES PME PMI".

Alain van Cuyck

## ► To cite this version:

Alain van Cuyck. ENQUETE SUR LES CONSEQUENCES DE L'UTILISATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC "DEVELOPPEMENT DURABLE " DANS LES PME PMI".. colloque sur "les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations", Université de Nice Sophia Antipolis., Dec 2008, Nice, France. p. 82-87. hal-00634663

**HAL Id: hal-00634663**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00634663>**

Submitted on 21 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **ENQUETE SUR LES CONSEQUENCES DE L'UTILISATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC "DEVELOPPEMENT DURABLE » DANS LES PME PMI".**

**Alain van Cuyck**

## **Introduction : Le Développement durable comme dispositif symbolique des entreprises**

Depuis le fameux rapport Bruntland qui a popularisé le concept, le développement durable est devenu l'un des grands sujets de préoccupation contemporain, touchant de multiples acteurs (organisations internationales, nations, citoyens, ONG, acteurs politiques et territoires, mais aussi entreprises et administrations. A la croisée de l'économie du social et de l'environnemental, le fameux triple « bottom of line », le développement durable pose de nouvelles problématiques sur les gouvernance, sur la prise en comptes des parties prenantes, sur l'engagement des entreprises dans leur responsabilité – la fameuse loi NRE sur les nouvelles responsabilités sociales et environnementales (RSE) qui fait que s'entremêlent des discours, des pratiques, des mises en action et en activité, des représentations, des mises en scène et des dispositifs censés s'inscrire dans la voie polyphonique et polymorphique du développement durable.

## **2. Le cas spécifique des PME/PMI**

Si les grandes entreprises et les multinationales se sont déjà lancés dans des démarches dite de responsabilité sociale et environnementale face notamment aux prises de conscience des opinions publiques, se sont dotés de démarche de certification et de programme d'action stratégiques, si l'on considère que la perspective du développement durable est une sorte de modernisation symbolique pour reprendre l'expression de Bernard Floris et se sont dotés de structure spécialisée (responsable qualité – environnement, direction du développement durable, notamment sous les contraintes juridiques la loi NRE qui oblige les entreprises cotés en bourse à produire un rapport tenant compte de la responsabilité et de l'engagement des entreprises sous les angles de l'économie du social et de l'environnemental dans une logique de la transparence – ce qui fait dire à Thierry Libaert que la communication et l'intégrité des données produites par les entreprises serait la quatrième dimension du développement durable, avec le phénomène croissant de la notion de reporting sur le suivi des activités comme outil de pilotage stratégique et de crédibilité des gouvernances, la notion de développement durable commence à peine à émerger dans la structure et les représentations des PME / PMI en France, les entreprises s'engageant dans cette démarche étant encore relativement restreinte et faisant office d'innovateur, alors que les notions d'éco-responsabilités et surtout d'éco-marketing tendent à envahir les messages de la sphère publique et celle du marché de la consommation ou l'étiquette durable devient de plus en plus une stratégie et un label payant et attractif pour les grandes marques, mais aussi un outil managérial pour augmenter l'adhésion des personnels à la culture des entreprises en ayant un fort pouvoir attractif en terme de légitimité et d'adhésion en interne.

Au-delà des grands discours et grandes réflexions et critiques sur le phénomène du développement durable, des recherches sur les territoires et les stratégies, des perspectives communicationnelles engagés sous la dénomination de la communication engageante, et qui prouvent le dynamisme de la réflexion des chercheurs de sciences de l'information et de la communication, nous nous sommes attachés à comprendre de l'intérieur l'impact et la forme – la traduction en quelque sorte de quelques PME PMI en France s'étant engagé sur des actions de sensibilisation et de diagnostic en France, pour savoir si ces dispositifs de sensibilisation et d'évaluation mis en place, soit par des associations professionnelles, soit par des institutions telles que l'AFNOR ou les CCI, avaient conduits ces PME/PMI à des actions notables en matière de développement durable, à voir comment ces outils de diagnostic avaient pu orienter les représentations et voir comment les entreprises étant rentré dans ce dispositif de conseil avait ensuite intégré ou non les résultats issues de la réflexivité apporté par les dispositifs de diagnostic, une sorte de degré zéro du développement durable dans les PME PMI. Il s'avère en effet que cette prise de conscience et d'application soit un phénomène très récent au niveau de ces petites entreprises qui commencent seulement à se familiariser avec des notions et outils encore très récents. Nous avons été emmené à essayer de mieux comprendre l'influence des outils de diagnostic et des dispositifs de diagnostics sur les actions engagés par les entreprises, pour mieux appréhender les formes de ces actions, et voir comment les PME PMI traduisent intègre et traduisent le DD dans leurs actions et leurs stratégies pour voir si réellement finalement le discours et la démarche du développement durable pouvait constituer une émergence de nouvelles formes organisationnelles au sein des dispositifs opérationnels des petites et moyennes entreprises. Les 7 outils de diagnostic principalement utilisés en France pour des opérations de diagnostic étant respectivement Alambic, FAR DD, Performance globale, performance 2D, Diagnostic AFNOR, Bilan sociétal et SME Key.

### **3. L'enquête sur l'influence des outils de diagnostics et de la mise en place de plan d'action**

Cette enquête fait suite à une étude menée par Frédéric Richard et Isabelle Blaes en 2006 et 2007 sur les outils de diagnostic avec une étude comparative des outils de diagnostic Développement durable pour les PME en France. Cette étude fait ressortir différentes caractéristiques des outils, notamment en termes de type d'utilisation, d'orientation des questionnements, et de type de plan d'action qui en découle, chaque outil privilégiant tel ou tel aspect du développement durable. Pour les conclusions nous renvoyons à ce travail montrant qu'au sein même des pratiques d'évaluation et des outils de diagnostics nous sommes face à une structure à géométrie variable selon que l'on privilégie tel ou tel aspect de la stratégie et de la politique générale de l'entreprise.

Cette seconde enquête avait pour objectif au-delà des outils de diagnostics et des formes d'accompagnement et de sensibilisation au développement durable de voir et constater si l'utilisation des outils et des diagnostics avait amené les PME PMI à concrétiser les constats dans des plans d'action, dans quels domaines, avec quelles représentations, de voir l'importance accordée par les PME /PMI au principe généraux du développement durable, mais aussi de mieux comprendre les formes sociales et les acteurs impliquées par ces dispositifs d'un genre « nouveau », et voir également l'influence supposée des dispositifs de sensibilisation et de diagnostics sur les actions ultérieures entreprises par ces acteurs. Il nous a donc fallu répertorier un certain nombre de PME/PMI s'étant engagé dans des démarches de sensibilisation et de

diagnostic — ce qui a demandé un gros travail d'investigation auprès des porteurs de projets — susceptibles de vouloir nous répondre pendant une période qui s'est étendue sur la période estivale - ce qui a occasionné un retard assez considérable sur les objectifs et l'agenda initialement prévu.

#### **4 . Les hypothèses préalables**

Préalablement à l'enquête nous avons posé un certain nombre d'hypothèses à amender et à vérifier :

1. Le secteur normatif (existence de normes dans le secteur d'activité concernant l'éco-emballage par exemple) a une influence sur la volonté d'entrer dans une démarche de développement durable.
2. La valorisation de l'image de l'entreprise est une motivation pour réaliser un diagnostic.
3. Le diagnostic est un outil de sensibilisation au développement durable et permet de définir des actions prioritaires pour l'entreprise.
4. L'outil de diagnostic influence les thématiques d'action identifiées comme prioritaires par l'entreprise.
5. L'outil de diagnostic influence la nature des actions des entreprises : politiques générales, actions opérationnelles, management.
6. La manière d'organiser l'action collective influence l'entreprise dans son passage à l'action après le diagnostic.
7. La maturité stratégique, managériale et culturelle de l'entreprise a une influence sur le passage à l'action.
8. Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise n'ont aucune influence sur la formalisation d'un plan d'action.
9. Le fait de réaliser le diagnostic avec des parties prenantes influence le passage à l'action.
10. Le diagnostic participatif provoque un changement de culture managériale.

Ces hypothèses ont été réalisées dans la perspective de pouvoir, grâce à l'échantillon étudié, démontrer l'influence ou la non influence de certains critères grâce à la méthode du khi-deux. A l'heure où nous écrivons ces lignes l'ensemble des entretiens n'ayant pas tous été effectués nous ne pouvons pas donner de résultats significatifs mais seulement des premières tendances sur un échantillon de 23 entreprises enquêtés, échantillon qui devrait s'enrichir au cours du prochain mois pour atteindre un échantillon avoisinant 40 à 50 entreprises en France s'étant impliqué dans de tels dispositifs de diagnostics, échantillon suffisamment représentatif sur lequel nous pourrions alors véritablement analyser des phénomènes de dépendance statistique et en tirer de véritables conclusions scientifiques. Nous nous contentons ici de donner les quelques premiers résultats que nous espérons pouvoir présenter de manière définitive lors des journées du colloque.

#### **5 Les premiers résultats**

Outre des entretiens approfondis avec les porteurs d'outils sur leur démarche, la méthodologie et l'accompagnement des formes d'actions mise en place pour chaque outil, l'enquête quantitative

porte sur 92 questions ouvertes et fermées articulées autour de quatre grands axes de questionnement à savoir

1. Questions sur l'identité de l'entreprise, ses valeurs, existence de normes DD dans leur secteur, la taille de l'entreprise

2. Questions concernant le diagnostic (type d'outil utilisé, engagement préalable dans une démarche de DD, formalisation d'une stratégie préalable, perception de la démarche du diagnostic, mais également la constitution d'une équipe projet, les acteurs impliqués, les partenariats engagés durant la phase de diagnostic, la satisfaction par rapport aux outils

3 Questions concernant la mise en forme d'un plan d'action portant sur la nature des actions en fonction des clients, des fournisseurs, de l'environnement communautaire du management des hommes et des femmes, des produits et services, de la production, de la communication, de la modification de la stratégie

4 Enfin une série de questions portant sur la nature des opérations collectives lors des phases de diagnostics et de suivi et sur les perspectives de l'entreprise suite à ces dispositif d'aide de diagnostic et de sensibilisation aux outils

Sans rentrer dans les détails de chacune des questions nous pouvons donner un premier aperçu des tendances portant sur les résultats de 23 entreprises dont les secteurs d'activités sont extrêmement variés allant de la fromagerie, à l'entreprise de peinture ou de la maison de retraite. Nous présenterons bien entendu des résultats plus « définitifs » en décembre, mais cela donne quand même une première approximation de l'état des lieux

## 1 Questions concernant l'identité

La majorité des répondants à notre enquête étaient soit les gérants ou dirigeants, soit des responsables qualité et environnement, ou encore sécurité, de production et dans un cas un responsable de la communication

68 % de notre effectif a moins de 100 salariés et 22 % de 200 à 300, 2 entreprises ayant plus de 600 salariés

41 % dénotent l'existence de normes dans leur secteur d'activité – essentiellement des normes ISO 9001 et 14001. Parmi les valeurs exprimées de la culture d'entreprise on trouve essentiellement des valeurs de types économiques (réactivité, innovation, qualité, service du client, développement, mais aussi quelquefois des valeurs plus identitaires et sociales : respect de l'homme, amour du produit, territorialité – ex : provençalité...)

A la question sur les perspectives induites par le développement durable, 11 ne répondent pas, 7 les jugent importants, 2 très important, 2 primordial. Enfin 63 % estiment qu'il existait une volonté de s'engager sur la voie du développement durable avant l'utilisation de la phase de diagnostic. Enfin, seules 4 entreprises contre 17 disent avoir formalisé un plan d'action commercial avant la mise en place de la phase diagnostic et seules 7 contre 12 avoir formalisé un système de management, toujours avant le diagnostic.

## 2. Questions concernant le diagnostic

Concernant la volonté de s'impliquer dans l'action de diagnostic, 78 % citent une implication de la direction, 35 % évoquent une anticipation de la réglementation, 30 % une valorisation pour

l'image de l'entreprise, et 13 % une pression des donneurs d'ordre. Concernant le choix de l'outil 86 % ont fait confiance aux prescripteurs ou aux concepteurs de l'outil, quatre entreprises seulement ont déclaré avoir reçu une aide financière pour cette opération et seulement 2 entreprises sur 23 ont réalisé une veille pour choisir leur outil. 12 entreprises sur 23 ont mis en place une équipe projet spécifique pour le diagnostic contre 11 qui ne l'ont pas fait. Parmi les membres concernés par cette opération 19 entreprises citent l'équipe dirigeante, 15 des responsables de services, mais seulement 2 des représentants du personnel et 7 la présence de salariés. 12 citent la présence de consultants, 11 le travail collaboratif avec d'autres entreprises et 5 des acteurs institutionnels. Sans entrer dans le détail des différents outils, 7 entreprises se déclarent très satisfaites, 11 assez satisfaites, 1 insatisfaite et 2 très insatisfaites, quatre entreprises ayant même trouvé les questions parfois confuses contre 16 les ayant trouvées claires.

11 ont complètement utilisé l'outil contre 5 qui ne l'ont pas exploité complètement. Concernant la compréhension des enjeux 15 répondent plutôt oui ou complètement contre 3 plutôt non (non réponse : 5). Concernant la prise de conscience suite à l'action de diagnostic, sur 23 entreprises 16 déclarent avoir intégré des informations au niveau de l'environnement, 14 sur le plan social, 15 sur le plan économique, l'opération de diagnostic changeant ainsi sensiblement les représentations.

### 3 Questions concernant le plan d'action

Toutefois seules 12 sur 23 ont réellement formalisés un plan d'action suite aux opérations de diagnostics. Sur ces 12 entreprises 9 ont déjà constaté des changements en matière de relation clients, 5 concernant les relations avec les fournisseurs, 10 concernant les relations avec la communauté et le territoire dans lesquels ils siègent, 8 concernant la dimension environnementale et enfin 8 concernant la façon dont le management est envisagé et les relations internes. Sans entrer dans les détails il semble donc que la mise en place d'un plan d'action par les entreprises qui l'ont réalisées ait abouti sur des changements notables dans leur relation avec leur environnement, ce qui semble être réellement un facteur important d'innovation. Enfin concernant les types d'actions envisagées par ces 12 entreprises, 9 concernent des actions sur l'amélioration des produits, 5 concernent la production, 10 concernent la communication et la façon de communiquer, et 5 entreprises estiment que cela a conduit à des changements stratégiques d'orientation. Concernant les entreprises n'ayant pas encore opéré de plan d'action nous avons voulu savoir quelles pouvaient en être les raisons : il s'agissait soit de problème de moyens humains ou de coût, de délais, de manque d'accompagnement extérieur ou tout simplement de volonté.

### 4 questions portant sur la nature des opérations collectives

Sur les 23 entreprises 15 ont répondu avoir participé à des actions de réunion d'information et de sensibilisation collective, 11 à des journées de formation, 16 à un travail interentreprise, 12 à un accompagnement individuel pour le diagnostic et 9 à un accompagnement individuel pour le plan d'action. Les dispositifs étant assez disparates d'un outil à une autre, d'une région à une autre. Cette partie sera davantage explorée grâce aux entretiens qualitatifs menés auprès des porteurs de projet concernant les dispositifs relationnels mis en place. Il semble toutefois que beaucoup de participants aient noté l'importance des séances de travail collective avec d'autres entreprises pour mieux appréhender les logiques et ne pas se sentir isolés, avec un suivi plus durable des démarches sur un temps beaucoup plus long : parmi les points à améliorer sur les dispositifs d'accompagnement les attentes portaient en effet sur plus d'action collective interentreprise, un

suivi plus régulier et un pilotage davantage durable dans le temps, le temps des rencontres venant en effet ponctuer semble t-il l'avancement et la progression des démarches qui regrettent la fin des échanges et du suivi une fois les rencontres terminée.

## **6. Le développement durable entre outil stratégique, traduction et connexionisme**

Au terme de ces premiers résultats de notre enquête, il semble bien que le développement durable dans les PME/PMI ne relève aucunement de la génération spontanée. Les outils et dispositifs encadrent les logiques d'action et les représentations des acteurs leur font prendre conscience de la dimension parfois cachée de leurs entreprises et les intègrent dans une spirale de la transformation. Comme on a pu le constater il n'y a pas non plus une mécanique implacable à tout ces dispositifs. Parfois ils peuvent avoir été vécus comme trop lourd, trop complexe, ils ne présument également en rien des potentialités en interne des entreprises voulant s'engager dans de telles démarches. Si l'on se réfère à ces premiers résultats, seule la moitié des entreprises ayant effectué un diagnostic ont réalisé un plan d'action les impliquant dans une nouvelle démarche, une nouvelle stratégie plus engageante. Ces entreprises se sont impliquées dans de nouvelles actions et ont corrigés leur façon de concevoir les relations avec leurs clients, leur fournisseurs, leurs salariés, leur produit, leur technique de production, leur rapport avec leur environnement. D'une certaine façon il s'agit bien d'une sorte de révolution culturelle qui est aussi un changement de façon de voir et de concevoir l'entreprise tout en restant centré sur ses finalités économiques et de développement. On l'a vu également toutes n'ont pas pris encore ce virage et il existe aussi bien des freins au changement : manque de temps, de volonté, de moyens humains ou financier ou bien encore d'entreprises devant gérer des priorités structurelles (réorganisation d'usine..).

Enfin un dernier point important tient en la nature "connexionniste" de l'innovation qui semble être un facteur important de la réussite de ces opérations : des dispositifs mises en oeuvre, rassemblant des acteurs, les sensibilisant et les faisant travailler dans des mêmes perspectives, privilégiant des démarches de réflexion mutuelles et collectives, avec un suivi, un accompagnement un point de réflexion et d'ancrage, un cadre de référence pour l'action, bref un réseau créant une dynamique culturelle de l'action et de la réflexion, mais aussi surtout celui de la durée et de la progression. Peut être est ce là la dernière clé la plus importante du développement durable : celle de la communication et de la connexion celle de la mise en réseaux des acteurs, de leurs réflexions et de leurs compétences.

## **Bibliographie**

D'HUMIERES Patrick, Le développement durable, le management de l'entreprise responsable, ed.d'organisation, 2004

DUCROUX Anne-Marie (sous la direction de), les nouveaux utopistes du développement durable, Autrement, coll. Mutations N° 216, 2002

FLORIS Bernard, La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises, PUG, coll. Communication médias et société, 1996

FNEP, entreprise et environnement, recherche développement durable désespérément , Pangloss/ Fondation nationale entreprise et performance, 1994

LOING Jean-Luc, Auditer l'éthique et la qualité, pour un développement durable, AFNOR, 2002

MARTIN Jean-Yves (textes réunis et présentés par), Développement durable ?, doctrines, pratiques, évaluations, IRD éditions, 2002

MERCIER Samuel, l'éthique dans l'entreprise, La découverte, coll.repères, 1999, 2004

OCDE, Développement durable, les grandes questions, Les éditions de l'OCDE, 2001

PARRAT Frédéric, le gouvernement d'entreprise, Dunod, coll. Les topos, 2003

PEREZ Roland, La gouvernance d'entreprise, La découverte, coll.repères, 2003

SUPIZET Jean, Le management de la performance durable, Editions d'organisation, 2002

WIEDEMANN-GOIRAN Thierry, PERIER Frédéric, LEPINEUX François, Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, éditions d'organisation, 2003

### **Articles, communications, études et travaux**

Almeida N. d', 2004, *de l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question.* », cahier du CELSA,

Bernard Françoise, Joule Robert Vincent, Lagane Jean, 2007, *La communication engageante au service de la promotion des valeurs et des comportements écocitoyens. L'exemple de recherches-actions sur le thème de l'écocitoyenneté*, 75<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Quebec ,

Blaes Isabelle, Richard Frédéric, *étude comparative d'outils de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises au développement durable en France*, CIRIDD, septembre 2007, 75 p.

Blaes Isabelle, Richard Frédéric, Mirlycourtois Julie, *Présentation détaillée des outils de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises au développement durable en France* Septembre 2007, 27 p.

Richard Frédéric. 2006, *Déconstruction de la notion de « développement durable » et de ses mises en oeuvres – Le« développement durable », un projet pour l'entreprise et les pouvoirs publics ?*, Thèse de Doctorat, IAE Université JeanMoulin Lyon3 / Universidad de la Republica, Montevideo,Uruguay

Jeanneret Yves, 2003, *l'environnement comme espace de discours*, Cahiers du CELSA, journée de développement durable,.

Pascual Espuny Céline, *Développement durable, les SIC pertinentes et sous-estimées*,



communication au colloque de la SFSIC, Université de Compiègne, 2008

Van Cuyck Alain, *Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global*, Revue Communication et organisation, GRECO N° 26, thématique consacrée à la communication des nouvelles éthiques de l'entreprise, février 2005, p. 68 à 79.

## Webographie

Libaert Thierry, *le quatrième pilier du développement durable*, <http://tlibaert.info/documents/transparenceDD.pdf>

BUISSON Michel, le développement durable ou (mieux) soutenable, 17 nov. 2002, [http://www.caluire-ecologie.com/michem\\_buisson02.htm](http://www.caluire-ecologie.com/michem_buisson02.htm)

CONSEIL NATIONAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE, recommandations portant sur la stratégie nationale de développement durable, « Paroles d'acteurs », Réactions, propositions et recommandations, Automne 2003, [http://www.premier-ministre.gouv.fr/ressources/fichiers/CNDD\\_empreinte.pdf](http://www.premier-ministre.gouv.fr/ressources/fichiers/CNDD_empreinte.pdf)

Guide du développement durable en entreprise, quelles compétitivité pour demain et avec quels outils ? <http://www.planetecologie.org/Assise/ddentr.html>

HOLEC Nathalie, BRUNET-JOLIVALD Geneviève, dossier documentaire sur la "Gouvernance ", Centre de documentation de l'urbanisme (CDU), août 1999, <http://www.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/bibliographies/gouvernance/note.htm>

Laboratoire I3M : Travaux sur le développement durable et les territoires : <http://i3m.univ-tln.fr/>

LE FUTUR AU QUOTIDIEN, guide pour le développement durable en entreprise, Entreprise et Développement durable, Fondation Roi Baudoin, 2003, <http://kbs-Frb.be/edd-net/files/LeFuturAuQuotidien.pdf>

Libaert Thierry, *le quatrième pilier du développement durable*, <http://tlibaert.info/documents/transparenceDD.pdf>

MADLER A. David, a brief history of connexionism, [http://neuron-ai.tuke.sk/NCS/VOL1/P3\\_html/vol1\\_3.html](http://neuron-ai.tuke.sk/NCS/VOL1/P3_html/vol1_3.html)

MEDEF, Guide « Développement durable et PME, [http://www.medef.fr/staging/medias/upload/51418\\_FICHIER.pdf](http://www.medef.fr/staging/medias/upload/51418_FICHIER.pdf)

NOVETHIC, Etude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », Nov. 2002, <http://.novethic.fr/entreprises>